

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
Naif Arab University For Security Sciences



القرارات الادارية طبيعتها ووسائل صناعتها

الدكتور مدني عبدالقادر علاقي

الرياض

1409 هـ - 1989 م

القرارات الادارية طبيعتها ووسائل صنعها

الدكتور مدني عبدالقادر علاقي(*)

المدير والقرارات الادارية

تنطوي العملية الادارية وما يرافقها من تحديد الأهداف واختيار البرامج وتنفيذها ومراقبة النتائج أن يقوم المدير باتخاذ قرارات يومية بعضها قد يكون روتيني الشكل والبعض الآخر قد يكون لمعالجة مواقف طارئة، هذه القرارات تأخذ طريقها في كل مجالات العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وفي كل أوجه النشاطات من انتاج وتسويق وتمويل وأفراد وغيرها

وسنحاول أن نغطي فيما يلي الموضوعات بتعريف طبيعة عملية اتخاذ القرارات ومراحل اتخاذها، ومواقع القرارات في العملية الادارية، ومن يتخذ القرارات، وأنواع القرارات، وزيادة فعالية القرار والأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات.

(*) عميد كلية الاقتصاد والادارة وأستاذ إدارة الأعمال. جامعة الملك عبدالعزيز الرياض.
المملكة العربية السعودية.

طبيعة القرارات الادارية

تعريف عملية اتخاذ القرارات وخصائصها:

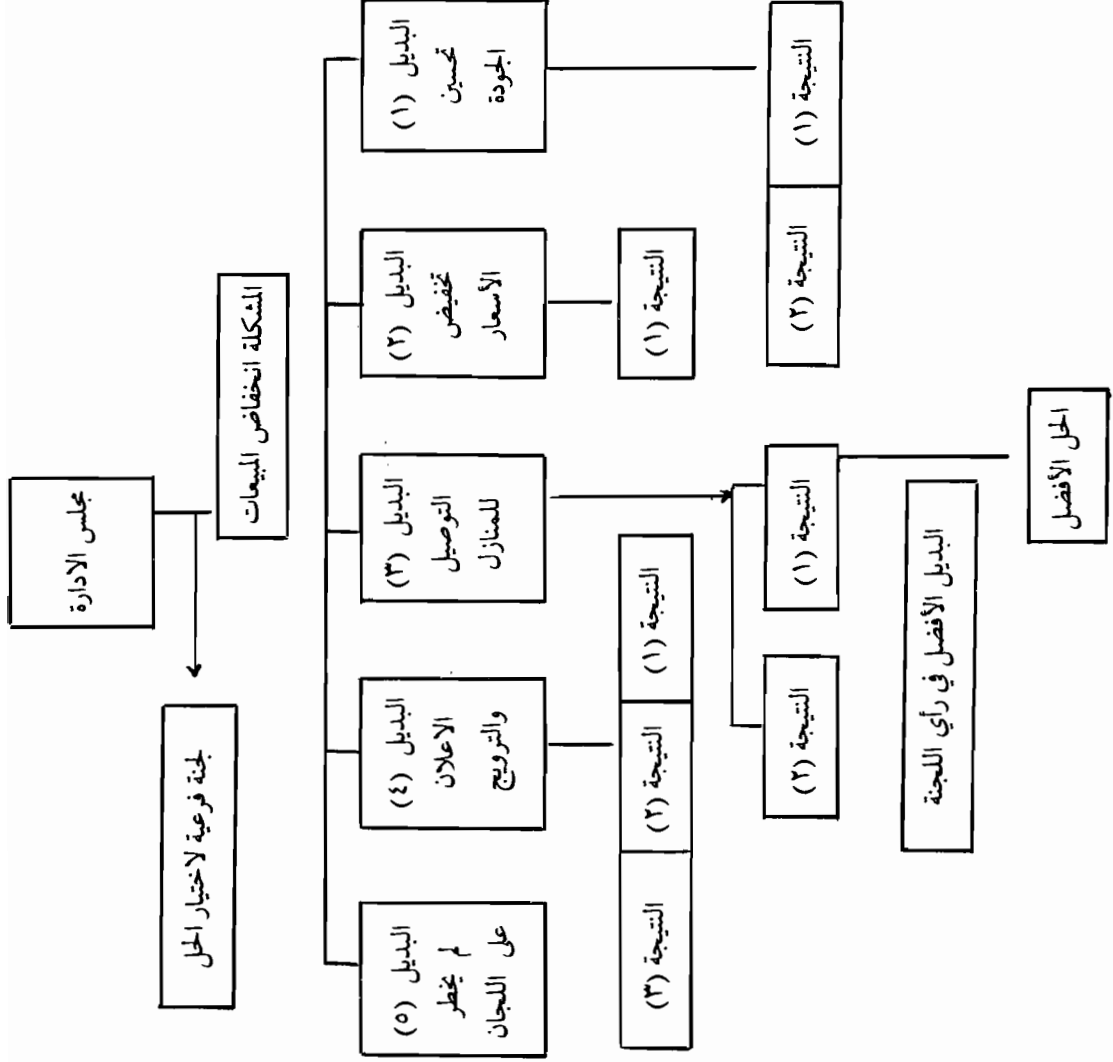
للوصول الى تعريف لمعنى اتخاذ القرارات لتتصور الوضع التالي في منظمة أعمال تتداول الآن ادارة الشركة العربية لمنتجات الألبان الرأي حول انخفاض مبيعاتها واستمرار هذا الانخفاض من شهر لآخر ومن منطقة جغرافية لأخرى، وقد اتضح لمجلس الادارة أن هناك عدة سياسات أو بدائل يمكن أن تؤدي الى وقف هذا التدهور في المبيعات منها تحسين جودة المنتجات، تخفيض الأسعار، القيام بحملات اعلانية وترويجية ضخمة أو زيادة مناطق التوزيع عن طريق خدمات التوصيل للمنازل وقد تشكلت بعد ذلك لجنة ادارية متفرعة عن المجلس وحللت النتائج المتوقعة من كل بديل من هذه البدائل ورفعت تقريرها الى المجلس الذي اتخذ قرارا لحل هذه المشكلة.

الآن ماذا تعني هذه العملية، أو كيف نعرف عملية اتخاذ

القرار؟

على النحو المشار اليه يمكن أن نعرف عملية اتخاذ القرارات (بأنها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار).

ويمكن تصوير وضع الشركة العربية لمنتجات الألبان على النحو الموضح في الشكل التالي.



الشكل رقم (١) عملية اتخاذ القرارات

وكما يتضح من الشكل رقم (١) فان هناك عدة بدائل لمعالجة المشكلة في الوقت الراهن، وأن هناك عدة نتائج متوقعة من كل بديل وأن البديل رقم (٣) الخاص بسياسة التوصيل للمنازل يعتبر من أفضل البدائل، وأن النتيجة رقم (١) من البديل رقم (٣) هي أفضل حل للمشكلة على ضوء الاعتبارات والمواقف التي تواجه الشركة

ان التحليل السابق لطبيعة اتخاذ القرار يوضح لنا مدى الدقة والحذر التي يجب أن يتم بها اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال وعلى هذا فان:

(اتخاذ القرار الاداري يعني الاختيار الحذر من جانب الادارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه)

ونضيف هنا أن الحذر في اتخاذ القرار تمليه طبيعة النتائج المتوقعة من القرار ذلك أن اتخاذ تصرف معين أو اختيار حل معين سيؤدي بلا شك الى سلسلة أخرى من التصرفات والقرارات.

من ناحية أخرى فان عملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة تعتمد فقط على الحدس والتخمين من جانب المدير أو متخذ القرار نظراً لما يرتبط بهذه العملية مسبقاً واستتباعاً من النشاطات والقرارات اللاحقة، فمنه يستتبع اتخاذ القرار الخاص باتباع سياسة توصيل منتجات الشركة العربية للألبان اتخاذ العديد من الدراسات الفنية والاقتصادية والتسويقية حتى يعود القرار بالنتائج المطلوبة وهي زيادة المبيعات فعلاً، ولهذا السبب فان ما يميز عملية اتخاذ القرارات هو أنها

عملية بطيئة، وقد تتداولها الادارة خلال فترة طويلة حتى تصل في النهاية الى قرار معين، وقد تأخذ هذه الفترة أسبوعاً أو شهراً أو حتى سنة في بعض القرارات ذات الجوانب المتعددة.

كذلك يلاحظ أن القرار قد لا يكون محصلة تفكير واحد بل قد يشارك فيه أشخاص آخرون وهذا ما يعبر عنه هيربرت سايمون في قوله. (ليس هناك قرار اداري يتخذ في أية منظمة بمعزل عن تأثير العديد من الأفراد)⁽¹⁾

كيف تتخذ القرارات؟

الحقيقة أن كثيراً من المديرين لا يستطيعون الاجابة بشكل محدد عن الكيفية التي يتخذون بها بعض القرارات، وفي دراسة لمجلة «فوربس» الأمريكية حول هذا الموضوع تعددت اجابات رؤساء الشركات على النحو التالي.

You don't know how to do it; you just do it.

انني لا أعلم كيف اتخذ القرار ولكني أقوم باتخاذها.

If a vice president asks how I was able to choose the right course,

I have to say, I am damned if I know.⁽²⁾

وترجمة هذه العبارة تقول (لو سألني نائب الرئيس عن الكيفية التي توصلت بها لاختيار الحل المناسب فستكون اجابتي (على لو كنت أعرف)

1 Simon, Administrative Behavior, Op. cit.

2 - John McDonald, (How Business Make Decisions), Fortune, August 1955, P 55.

وحقيقة الأمر أنه ليست هناك معادلة محددة لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات الناجحة وبمعنى آخر فانه ليس هناك الوسائل الكافية لتقويم فعالية القرارات مقدماً

وكل ما يمكن قوله هنا أن اتخاذ القرارات لا يقوم فقط على المنطق وانما في كثير من الأحيان يبني على الحكم الشخصي والمبادرة من قبل متخذ القرار، وما يجب اتخاذه في هذا الصدد لضمان أقصى قدر من النجاح في اتخاذ القرارات هو ترشيد القرار الى أقصى حد ممكن بعيداً عن الحكم والاجتهاد والتصورات الشخصية

أنواع القرارات

١ - يمكن التمييز بين قرارات ادارية تهدف الى تحقيق نتائج وأخرى تهدف الى اتخاذ وسائل، والنوع الأول من القرارات يستند في كثير من الأحوال الى الحكم الشخصي للادارة فيما ترغب في تحقيقه من أهداف، وكثير من هذه الأهداف هي نهايات مطلوبة وليست وسائل.

ومن الناحية العملية فان أغلب القرارات الادارية وعلى مختلف المستويات الادارية في التنظيم تسقط في اطار ايجاد الوسائل فمثلا يعتبر الربح هدفاً تسعى اليه الادارة وهو في حد ذاته يعتبر نهاية أو نتيجة لجهود متعددة تبذل من مختلف العناصر البشرية في التنظيم أما القرارات المتعلقة بكيفية الوصول الى تحقيق هذا الربح فانها تتعلق بالوسائل.

ولنفترض مثلا أن الادارة العليا تهدف الى شراء واستخدام حاسب آلي ان هذا قرار يحدد نتيجة مطلوبة، ولكن هذا القرار يستتبع قرارات أخرى تتعلق بالوسائل أو الطرق التي يمكن بها تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة، كذلك ينجم عن القرار دراسات تتعلق مثلا بالتكاليف التقديرية لمثل هذا الحاسب، بما فيها قيمته وتكلفة تركيبه وتشغيله والوفورات التي ستترتب على استخدامه ومدى التحسين المتوقع في الأداء، ان هذه الدراسات يجب أن تحدد على أسس من المنطق والمعقولة وتبتعد بقدر الامكان عن التقدير والحكم الشخصي والذي يميز عادة القرارات الخاصة بتحديد الأهداف.

٢ - وبالإضافة الى تمييز القرارات من حيث النتائج أو الوسائل المطلوبة يمكن أيضاً تمييز القرارات حسب أهميتها فالقرارات التي تتخذ في أعلى مستويات التنظيم الاداري تعتبر قرارات حرجة وهي التي تؤثر في المدى البعيد على نجاح الادارة أو فشلها

٣ - وهناك تمييز آخر للقرارات، فالقرارات قد تكون استراتيجية أو قد تكون (ادارية) أو (تشغيلية) وتنطوي القرارات الاستراتيجية على تلك القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقتها التبادلية، وأمثلة هذه القرارات والسياسات الخاصة بتحديد أصناف السلع المطلوب انتاجها وسياسات التنوع أو التشكيل للمنتجات وهذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ في أعلى المستويات الادارية أما القرارات الادارية فقد تشمل تلك المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد مسار العلاقات بين الوظائف، وحدود السلطة

وترتيب العمل ومواقع الخدمة، وأخيراً هناك القرارات التشغيلية والتي تتعلق بالأساليب الانتاجية التي تحقق ربحاً أو تخفض التكلفة أو سياسات التسعير أو التوزيع⁽¹⁾

٤ - وأخيراً يمكن التمييز بين نوعين آخرين من القرارات هما ما يسمى بالقرارات الروتينية وما يعرف بالقرارات غير الروتينية، والنوع الأول من القرارات هو قرارات متكررة وتتخذ وفقاً لما هو موجود ومحدد في اللوائح والأنظمة، وأمثلة هذه القرارات عمليات التفتيش على جودة الانتاج وتوزيع الأعمال الطباعية اليومية على طابعي الآلة في المنظمة، وكثير من القرارات تصب في اطار الروتينية والتكرار وهي لا تحتاج لجهد أو مقدرة خارقة في التحليل واختيار البدائل قياساً بالقرارات غير الروتينية.

أما القرارات غير المتكررة أو غير الروتينية فهي في واقعها القرارات الحرجة في المنظمات وهي تتطلب اتخاذ عدة اجراءات قبل اتخاذها، فمثلا اضافة مبنى جديد للمباني القائمة يشكل قراراً غير روتيني إذا اعتبرنا أن هذا العمل لا يتكرر الا عند الحاجة الماسة، مثل هذا القرار يحتاج الى دراسات موسعة حول نوعية المبنى المطلوب، وهل يكون من البناء التقليدي، أو المواد المصنعة (البريفاب) أو المواد الخرسانية الجاهزة أو الألمونيوم الخ، وما هو التصميم المطلوب

1 H. Ignor Ansoff, Corporate Strategy (New York, McGraw-Hill Book Co., 1965).

والخدمات التي يجب أن تتوفر في المبنى والترتيب الداخلي للمبنى وأخيراً التكاليف التقديرية المطلوبة

ان واقع العمل في المنظمات يوحي بأن ٩٠٪ تقريباً من القرارات هي قرارات روتينية وأن القرارات الحرجة تسقط في عداد العشرة في المائة الباقية، وهذه النسبة من القرارات هي بلاشك أهم القرارات التي تواجه الادارة وهي التي تبين الى أي حد تتفاعل الادارة مع المشاكل الطارئة أو الملحة وكيف تصل الى النتائج المطلوبة

المراحل التنفيذية لعمليات اتخاذ القرارات

كما لاحظنا من مثال (الشركة العربية لمنتجات الألبان) فان القرار الخاص باختيار الحل رقم (١) من البديل رقم (٣) هو آخر عملية في سلسلة من العمليات للوصول الى قرار ممكن لحل مشكلة انخفاض مبيعات الشركة

وهذا يعني أن الخطوة الخاصة باختيار القرار هي آخر خطوة في سلسلة من الخطوات السابقة التي لا بد منها للوصول الى القرار المناسب

ان الخطوات التي سنقوم بشرحها مفصلاً لا تعني أن كل قرارات المنظمة تأخذ هذا الأسلوب، ذلك أن هناك قرارات عاجلة لمشاكل ادارية لا بد من أن تتخذ بشكل عاجل ولا يخضع لمثل هذه السلسلة الطويلة من التحليل، وكثير من أعمال الادارة اليومية هي

في الواقع تتخذ في الحال لمقابلة موقف معين فالقرار الخاص مثلا بشراء ورق طباعة أو آلة كاتبة، أو الخصم على موظف مهمل، أو اعطاء مكافأة لموظف كفاء، هذه القرارات لا تأخذ سلسلة من الدراسات والتحليل لكي يصل المدير في نهاية الأمر الى موقف.

ان العمليات أو المراحل التالية لتحليل الخطوات التنفيذية لاتخاذ القرارات يمكن تطبيقها على المواقف الحرجة التي تواجه المنظمة والتي قد تؤثر على استمرارها أو بقائها في ميدان الانتاج، أو تحقيق الأرباح

وقد اختلف كثير من الباحثين حول صياغة محددة للمراحل التي يمر بها اتخاذ القرار غير أنه يمكن القول أن هذه المراحل بشكل عام تدور حول:

- أولاً: مرحلة التعريف بالمشكلة أو تحديدها.
 - ثانياً: مرحلة تحديد البدائل أو الحلول الممكنة.
 - ثالثاً: مرحلة تقويم البدائل أو مقارنة نتائجها.
 - رابعاً: وهي المرحلة الأخيرة وتتمثل في اختيار الحل الأفضل.
- والواقع كما يرى (سيمون) أن كل مرحلة من هذه المراحل تمثل منطقة قرارات صعبة^(١)

1 Herbert Simon, The New Science of Management, New York: Harper Co., 1960.

ويعتقد بعض الكتاب أن هناك مرحلة خامسة هي مرحلة
تقويم النتائج بعد تنفيذ القرار، وفي رأينا فان هذه المرحلة لا يمكن أن
تدخل ضمن عملية اتخاذ القرارات ولكنها عملية مستقلة بذاتها
ومنفصلة عنها

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة:

لا تخلو المنظمات من مشاكل ومواقف تستلزم اتخاذ قرارات
فورية أو لاحقة، وتأخذ المشاكل المتوقعة في المنظمات عدة صور،
فقد تكون هناك مشكلة نقص الكفاءة الادارية أو توقف مفاجيء في
العمليات، أو فرصة تسويقية يجب عدم تقويتها، من ناحية أخرى
فان القنوات التي يتم بها التعرف على المشاكل قد تتم من خلال.

١ - طلب عاجل من المدير الى مرءوس معين بالنظر في مشكلة معينة

٢ - حالات أو مشاكل مرفوعة من المرءوسين الى المديرين

٣ - حالات أو مشاكل مرفوعة من بعض مدراء الأقسام الى الادارة

العليا

٤ - حالات أو قضايا مرفوعة من خارج المنظمة (مثل العملاء،

الحكومة، الموزعين، الموردين، الرأي العام) وتتطلب اتخاذ

اجراءات فورية وعاجلة

وقد تكتشف المشاكل بالصدفة، أو من خلال عملية الرقابة

الروتينية أو عند اجراءات التقويم لبعض النشاطات وكثيراً ما

تكتشف بعض المشاكل الهامة عن طريق الصدفة

وقد تأخذ المشكلة صورة وضع متفجر كأن تلغي الحكومة عقدا مع المنظمة أو يطالب أحد الأعضاء البارزين في المنظمة اعفائه من العمل، أو تهديد بالتوقف عن العمل.

من جهة أخرى فإن المشاكل قد لا تكون واضحة بل تحمل الجدل والتفسيرات في بعض الأحيان، وقد تعتقد الإدارة أنها وضعت يدها على المشكلة وتباشر في اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها ولكنها سرعان ما تكتشف أن هذه الحلول لم تحل المشكلة القائمة بل انها أصبحت في حد ذاتها مشكلة للإدارة، ولعل السبب في ذلك يعود الى أن تعريف المشكلة لم يكن سليماً، فمثلا قد تعتقد الإدارة أن هناك مشكلة في مجال التضارب بين مصالح الإدارة والأفراد وتبنى الحلول على أساس ذلك، ولكن يتضح فيما بعد أن المشكلة هي في سوء البناء التنظيمي للمنظمة، وقد تعتقد الإدارة أن هناك مشكلة فيما يتعلق بارتفاع تكاليف الانتاج وتبدأ في تخفيض التكاليف في الوقت الذي يتضح فيه فيما بعد أن المشكلة محصورة في سوء التصميم الهندسي أو عدم فعالية حملات الاعلان والترويج، بمعنى أن المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيف الحلول المقترحة مشاكل أخرى اضافة الى المشاكل القائمة

المرحلة الثانية البحث عن البدائل:

هناك من المشاكل ما يتطلب حلا واحداً وفورياً وهذا لا يثير مشكلة حول اتخاذ القرار ولكن كل المشاكل الادارية من هذا النوع وهنا يجب على الإدارة أن تبدي القدرة على اكتشاف وتحليل جميع

الحلول الممكنة، وقد لا تكون هذه البدائل جاهزة تحت تصرف الإدارة وقد يكون بعضها واضحاً في عقول المسؤولين، ومهما تكن البدائل فإنها لا بد أن تكون نابعة من طبيعة الظروف التي تواجهها المنظمة، وفي بعض الأحيان قد يكون الحل الأفضل هو عدم اتخاذ قرار حولها وترك الأمور تسير على ما هي عليه

ان البحث عن البدائل ليس عملية سهلة بل هناك كثيراً من العقبات التي قد تحد من قدرة المدير على اختيار البديل المناسب، فقد يكون البديل الأفضل هو استخدام مزيد من التكنولوجيا في العملية الانتاجية ولكن الإدارة قد تواجه نقصاً في الأموال المطلوبة لتحقيق ذلك.

المرحلة الثالثة . تقويم البدائل

تتم الطريقة العلمية في الوصول الى الحل الملائم استعراض جميع الحلول المطروحة وتقويمها، ومن هذا المنطلق فان نتائج جميع الحلول لا بد أن تكون واضحة أمام متخذ القرار، ولكن من سوء الحظ يحدث دائماً ألا تكون جميع الحلول واضحة وقد تؤدي الى مشاكل في المستقبل فالمستقبل غير معلوم والمعلومات المتوفرة قد لا تكون سليمة بنسبة ١٠٪ أو كاملة، وعلى ذلك فان تقويم البدائل يجب أن يتم على أساس اختيار الحل الذي تحقق نتائجه أقصى ما يمكن من تحقيق للهدف، ولو كان في الامكان توفير المعلومات الصحيحة والكاملة في أي وقت من الأوقات لأصبح في امكان الكمبيوتر (العقل الالكتروني) أن يختار البديل الأفضل فوراً

ومن هنا تبرز أهمية الحكم الشخصي للمدير وقدرته وبعد نظره في تقويم البدائل واختيار أفضلها، ان على متخذ القرار والحال كذلك أن يحصل على جميع ما يمكن توفيره من معلومات وأن يصنفها حسب أهميتها وتأثيرها على القرار، ذلك أنه قد لا تكون كل المعلومات المتوفرة على درجة كبيرة من الأهمية، بل ان بعضها قد لا يرتبط اطلاقاً بالمشكلة موضوع القرار

المرحلة الرابعة: اختيار البديل الأفضل

بعد هذه المراحل تأتي المرحلة الأخيرة الحرجة وهي اختيار الحل أو (اتخاذ القرار) وهي أصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين، ذلك أن الحل المختار قد يكون فعلاً هو الحل المناسب، وقد يضيف مزيداً من الخراب، وقد يرفع هذا القرار من موقع المدير وسمعته وقد يخسر مركزه اذا ما أدى القرار الى كارثة

وسواء اتخذ القرار بعد هذه الخطوات العملية أو بمحض تصرف عارض من المدير فان النتيجة هي التي ستقرر الحكم على المدير مستقبلاً وعلى مدى صدق احكامه الشخصية أو عجزها.

عوائق اتخاذ القرارات

في كثير من أمور حياتنا نجد أن الحل لمشكلة معينة هو اتباع طريق معين بالرغم مما في هذا الحل من مساوئ، وعلى هذا فان اختيارنا لطريق دون آخر هو في الواقع يتمثل في الظروف التي تم فيها اختيار أحسن البدائل المتاحة آنذاك

وهكذا أيضاً حال الإدارة، فقد تتخذ قرارات بحل معين علماً بأن هذا الحل ليس هو الحل السليم، ولكنه على الأقل أحسن الحلول في الظروف الراهنة، وإذا تساءلنا عن السبب الذي قد يمنع الإدارة من الوصول للحل الصحيح سنجد أن هناك في الواقع عدة أسباب هي في مجملها ما يمكن أن يطلق عليها بعوائق اتخاذ القرارات ومن ضمن هذه الأسباب يمكن أن نحدد مايلي

العوائق الداخلية. وهذه العوائق قد تحد من اختيار الحل المناسب وتمثل فيما يلي:

- ١ - العوائق المالية.
- ٢ - العوائق البشرية.
- ٣ - العوائق الفنية.

وهذه العوائق على حد قول (ثاننبوم) يمكن أن تؤثر على القرار من حيث أن الإدارة قد تصل الى الحل الأول أفضل من الحل الثاني ولكن الحل الأول يتطلب تحقيق بعض المتطلبات التي لا تتوفر لدى المنظمة الآن ومن ثم يجبرها على اختيار الحل الثاني^(١)، فالنقص في الأموال أو عدم قدرة الموظفين الفنية أو ضرورة الاستعانة بآلات إنتاجية متقدمة كل هذه العوائق قد تحتم على ادارة المنظمة صرف النظر عن حل يعتبر هو الأفضل لتختار الحل الآخر الذي يجنبها هذه المشاق، وان كان هذا الحل لا يحقق الأهداف المطلوبة بشكل فعال.

1 - Tannenbaum, Weschler and Massarik, Leadership and Organization, OP cit., pp. 277-278.

العوائق الخارجية. وحيث أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع النشطة فإن قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذا المجتمع، ومن ثم قد تعارض بعض وحدات المجتمع أنها قرارات قد تعود عليه بالأضرار حتى ولو كانت بسيطة، وأمثلة العوائق الخارجية الدولة، الرأي العام، المنافسون المستهلكون، والموزعون، الخ، فقد يقابل المستهلكون والرأي العام - مثلا - القرار الخاص برفع سعر المنتجات أو الخدمات بمعارضة شديدة كذلك قد تعترض الدولة على بعض القرارات الادارية اذا كانت تتعارض مع السياسة العامة للدولة

زيادة فعالية القرارات الادارية

على ضوء العوائق الداخلية والخارجية المشار اليها تجاه اتخاذ القرارات السليمة فان عملية اتخاذ القرار تصبح من ثم عملية محفوفة بالمخاطر، وهذا ما يزيد من حساسية وقلق الادارة تجاه البديل المختار، فالمدبر أو متخذ القرار لا يعرف وبشكل مؤكد أن البديل الأفضل سيعود حتما بالنتائج المطلوبة، ولكنه يعرف أن هذا البديل هو الأفضل بالقياس بالبدايل الموجودة وعلى الظروف التي تحيط بالمشكلة موضوع القرار.

من هذا الواقع حاول بعض الاختصاصيين أن يقدموا بعض النصائح والارشادات لمتخذي القرارات، نبين بعضها فيما يلي:

يقول (جورج تيري) أن على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان وقبل اتخاذ القرار العوامل التالية:^(١)

١ - التحليل المنطقي للمشكلة بعيداً عن المؤثرات العاطفية، أو محاولة التقليل من أهمية المشكلة.

٢ - لا بد أن يحدد الهدف المطلوب الوصول اليه بدقة لكي يكون القرار المتخذ هو الطريق الصحيح لتحقيق الهدف

٣ - ضمان التعاون من الأفراد في تنفيذ القرار، ان كل قرار عادة لا يحقق كل رغبات الأفراد العاملين فمنهم من قد يؤيد القرار ومنهم من يرى أن القرار يتعارض مع مصالحه ومن ثم يبدأ في عرقلة تنفيذه بكل وسيلة ممكنة، وهنا يجب على الادارة أو المدير عند الوصول الى قرار معين أن يشرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه لجميع الموظفين.

٤ - التمعن في اصدار القرار قبل اتخاذه، وحتى في المشاكل التي تحتاج الى قرارات عاجلة فان القرار لا يجب أن يكون بمحض الصدفة ولا يكون متسرعاً، وفي مثل هذه الحالة فان على المدير أن يتذكر مواقف مشابهة، أو أن يجمع بعض الآراء العاجلة حول كيفية حل الموقف الطارئ، ثم يتخذ القرار، من ناحية أخرى فلا يعني التمعن التأخر في اصدار القرار اذ يكون ذلك ضاراً بالمنظمة ويزيد من عمق المشكلة، كذلك فان التردد في اتخاذ القرار قد يترتب عليه شعور الآخرين بعدم مقدرة المدير على مواجهة

1 Ferry, Principles of Management, op. cit., pp. 122/124.

المواقف الأمر الذي يؤدي الى سحب سلطاته فيما بعد أو تجاوزه في عملية اتخاذ القرارات أو عدم عرض المشاكل الملحة عليه ومحاولة حلها من مستويات ادارية أعلى.

- ٥ - عدم التخوف من اصدار القرار بحجة الخوف من التغييرات المحتملة، يتردد كثير من المديرين في اتخاذ القرار المعترف هو الأفضل خوفاً من أن يؤدي هذا القرار الى تغير في سير العمل أو في الهيكل التنظيمي أو في اضافة بعض الأعباء على بعض الأشخاص الخ، والمطلوب هنا هو عدم التردد لأن التغير هو من طبيعة الأشياء وسواء اتخذ القرار أم لم يتخذ فان المنظمة لا بد وأن تواجه مراحل من التطور والتغير، ان عاجلاً أو آجلاً
- ٦ - ضرورة متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف النتائج عن المطلوب تحقيقه، ذلك أن بعض القرارات قد تؤدي الى نتائج وخيمة أو عكسية وفي هذه الحالة يجب أن يوقف القرار ويتم اختيار بديل أفضل.

أما (ارنست ديل) فيقدم اقتراحات أخرى لتحسين فعالية القرارات منها^(١)

- ١ - تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهدون فيها كيفية الوصول الى القرارات السليمة أو التي لا يملكون فيها الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات

1 Bale, The Great Organizers, op. cit., pp. 571.

- ٢ - اعطاء مزيد من السلطات للموظفين في المستويات الادارية الدنيا من الهيكل التنظيمي
- ٣ - تغيير نظرة الادارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة .

أما (بيتر دركر) فيرى أن عملية القرارات ليست مقصورة على النخبة الممتازة من الأذكياء أو أنها تتطلب فقط الذكاء ولكنها الى جانب الذكاء تتطلب أيضاً بعد النظر، والقدرة على التحليل وتقدير المواقف واثارة الحماس وحتى استغلال الموارد من أجل الوصول الى أفضل القرارات^(١)

وهو من هذا المنطلق يقدم النصائح التالية لمتخذي القرارات:^(٢)

- ١ - اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة .
- ٢ - اختيار الحل الذي يقدم نسبة من التكاليف بالقياس بالعوائد المتوقعة .
- ٣ - اختيار الحل أو البديل الذي يتناسب مع الموارد الموجودة أو التي يمكن تدبيرها
- ٤ - ضرورة ارتباط الحل البديل بالوقت المناسب، بمعنى أن يعالج الحل المشكلة في اطارها الحالي، وليس بعد حدوث المشكلة، فاذا كانت المشكلة تتمثل مثلاً في نقص المنتجات في السوق فان

1 Drucker, The Practice of Management, op. cit., pp. 362-363.

2 - Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities Practices (New York: Harper & Row Publishers, 1974) p. 480.

الحل لابد أن يضمن توفير انتاج اضافي خلال فترة النقص وليس بعدها

اتخاذ القرارات والعملية الادارية

تحدثنا في مواقع كثيرة من الأجزاء السابقة عن طبيعة العملية الادارية أو وظائف المدير المختلفة وحددنا خصائص هذه العملية، وفي هذا الجزء سنحاول أن نحدد المواقع المختلفة لاتخاذ القرارات في كل وظيفة من وظائف الادارة، علماً بأن القرارات المتخذة في هذا الموضع قد تكون قرارات فردية أو قرارات جماعية، وقد تكون روتينية أو غير روتينية أو استراتيجية أو ادارية وتشغيلية، وقد تكون عاجلة متكررة ولكنها تجمع بينها جميعاً صفة مشتركة وهي ضرورة أن تتخذ فيها قرارات من أجل تنفيذها

التخطيط:

- ١ - تحديد الأهداف الاساسية للادارة.
- ٢ - وضع الخطط والبرامج واختيار الأفضل منها
- ٣ - تحديد مدة الخطط.
- ٤ - تحديد الطرق والتقنية والأجهزة والمعدات والأفراد المطلوبة لاعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها
- ٥ - توفير المعلومات اللازمة للتخطيط.
- ٦ - تحديد مدى الاستفادة من العلوم والتكنولوجيا في معالجة المشكلة الطارئة

التنظيم

- ١ - تحديد الحجم المطلوب للمنظمة ووحداتها الادارية المختلفة
- ٢ - درجة المركزية أو اللامركزية المطلوب تطبيقها
- ٣ - تقسيم العمل وتحديد درجة التخصص المطلوب Specialization and Division of labor
- ٤ - تحديد نطاق الرقابة أو الاشراف Span of control
- ٥ - الحدود التي يمكن أن نستخدم فيها المتخصصين أو غير المتخصصين Specialists or Generalists
- ٦ - مدى وحدود السلطات وتفويضها
- ٧ - درجة استخدام اللجان وحرية الاشتراك في القرارات.
- ٨ - موقف الادارة من التنظيمات غير الرسمية في المنظمة
توفير الكوادر الادارية:

- ١ - نوعية الكوادر الادارية.
- ٢ - كيفية توفير الاداريين.
- ٣ - عملية تقويم الاداريين.
- ٤ - أساليب تطوير الاداريين.

التوجيه والقيادة:

- ١ - درجة ومدى تطبيق الأسلوب الديمقراطي أو الاتوقراطي في التوجيه والقيادة
- ٢ - تحديد الوسائل التي ستتبع في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل.

- ٣ - كيفية تحفيز المشرفين والمديرين في الادارات الوسطى
- ٤ - هيكل الاتصالات ووسائلها
- ٥ - كيفية احياء الثقة والتعاون بين الأفراد والمجموعات والادارة
- ٦ - كيفية القضاء على المشاكل الخاصة بتضارب المصالح
- ٧ - أساليب الالتزام بالأنظمة واللوائح

الرقابة

- ١ - تحديد أنواع المعايير الرقابية المطلوبة في مجالات النشاطات المتعددة من انتاج وتسويق وتمويل وأفراد.
- ٢ - تحديد الأساليب الرقابية المطلوب استخدامها
- ٣ - تحديد وسائل المقارنة بين الخطط والنتائج
- ٤ - تحديد طبيعة وأنواع المعلومات المطلوبة للرقابة
- ٥ - توقيت اجراءات تصحيح الانحرافات.
- ٦ - تحديد وسائل مراقبة الأفراد.
- ٧ - تحديد مدى فعالية أساليب الرقابة في ضبط الانحرافات.

المعلومات واتخاذ القرارات الادارية

الحاجة الى المعلومات

لكي يتم اتباع الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات الادارية أو المعبر عنها (بخطوات أو مراحل اتخاذ القرارات) فانه لا بد من ضرورة توفر المعلومات عن المشكلة موضوع البحث، ففي كل مرحلة من

مراحل اتخاذ القرار لا بد من توفر المعلومات، فالمدير الذي تواجهه مشكلة معينة لا بد أن يجمع بعض المعلومات الهامة عن طبيعة هذه المشكلة ومسبباتها، وهو لكي يستوفي الحلول المناسبة (اختيار البدائل) لا بد له أيضاً من جمع المعلومات وقد تتطلب هذه المرحلة الرجوع الى الملفات والسجلات التاريخية داخل المنظمة أو الاستعانة بالمعلومات من خارج المنظمة، كذلك فان مرحلة تقويم البدائل والمقارنة بينها تتطلب مزيداً من التحليل والاستعانة ببعض المعلومات لكي تصل الى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الوصول الى حل أو اتخاذ القرار النهائي

نخلص من هذا أن المدير لا يستطيع في كثير من الأحيان اتخاذ القرار الا بعد تقصي الحقائق وجمع المعلومات وحتى لو اتخذ المدير قراراً مفاجئاً فهو لا يزال يحتاج الى المعلومات وقد تكون هذه المعلومات متوفرة مسبقاً في ذاكرته.

من ناحية أخرى فانه ليست كل المعلومات المتجمعة جيدة، وهنا يكمن دور المدير وتقديره في انتزاع أفضل المعلومات التي يمكن أن يبني عليها القرار

كذلك فان علاقة المعلومات باتخاذ القرارات ليست عملية مرتبطة بظهور المشاكل فقط ذلك أن المعلومات عنصر هام لاتخاذ القرارات سواء كانت هناك مشاكل أم لا، والقرارات لا تتخذ عندما تظهر المشاكل بل انها تتخذ يومياً وربما كل ساعة من خلال عمل المدير، والمدير الناجح هو الذي يحتفظ بقدر كبير من المعلومات

مصنفة ومبوبة ومحفوظاً بها في سجلات المنظمة ليتمكن الرجوع إليها عند الحاجة .

ولنسأل الآن عن نوع المعلومات التي يجب على الإدارة أن تحتفظ بها أو تعمل على الحصول عليها بانتظام ، ان هذه المعلومات تشمل مختلف جوانب الوظائف والنشاطات الادارية والانتاجية ، وعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن أن تشمل المعلومات في منظمة أعمال الآتي .

- كمية ونوع المنتجات أو المستوردات وحجم المبيعات
- أين نبيع ، وأين هي أسواقنا ومن هم عملاؤنا؟
- ما الذي سنبيعه في المستقبل ، وأين ، وما حجم المبيعات المتوقعة؟
- ما ممتلكات المنظمة من الأصول وأين مواقعها ، وما هي أعمارها الاستهلاكية؟
- ما مديونية المنظمة ، وما نسبة هذه المديونية الى رأس المال وكيف يتم تسديد القروض؟
- ما برامج الانتاج أو الاستيراد وهل هناك خطط موضوعة للمستقبل؟
- ما التكاليف التي تتحملها المنظمة لاتمام العمليات الانتاجية أو تقديم الخدمات؟

وهناك أيضاً بعض المعلومات التي قد لا تتوفر داخل المنظمة لأنها تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة والتي لا نستطيع مراقبتها أو

التحكم فيها، ولكنها أيضاً تلعب دوراً هاماً في سياسات المنظمة وقراراتها الادارية.

وأمثلة هذه المعلومات:

- ما يتعلق بالظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع وخاصة بالنسبة لفرص العمل، والاسعار أو سوق الأموال.
- توقعات المستقبل لمجال العمل الذي تمارسه المنظمة الآن.
- خطوات ونشاطات المنافسين في ميدان الانتاج أو الخدمات.
- العملاء الحاليون والمتوقعون في المستقبل.
- التشريعات والأنظمة المؤثرة في مجال عمليات ونشاطات المنظمة

ان أهمية المعلومات للمدير هي أمر حتمي وهي وظيفة كل مدير، وكما أن السلع الجيدة تحتاج الى مواد خام جيدة، كذلك فان القرارات الناجحة تحتاج الى معلومات جيدة أيضاً.

نظم المعلومات الادارية Management Information Systems

من المفترض أن تكون لدى المنظمات وخاصة الكبيرة منها وسائل ثابتة وعملية لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتقديمها للمدير عند الحاجة.

ونظم المعلومات الادارية كما يعبر عنها (كولبرت) تعني ببساطة الطريقة المنظمة في تقديم المعلومات لكل مدير وخاصة تلك

المعلومات والبيانات التي يحتاجها في الوقت المناسب، بالصورة التي يمكن ان تساعده وتدفعه الى اتخاذ قرار أو حدث معين⁽¹⁾

ومن أجل ارساء قواعد ثابتة لنظم المعلومات الادارية فقد كان «العقل الالكتروني» Computer الوسيلة المثلى لتحقيق مثل هذا الهدف، ولقد ساهم العقل الالكتروني في السنوات الخمس والعشرين الأخيرة في أحداث ثورة في نظم المعلومات الادارية، حتى أن بعض الباحثين وصفوه بأنه يعد «أهم حدث ساهم في تطور الادارة بعد الثورة الصناعية»⁽²⁾

وقبل «العقل الالكتروني» كثيراً ما كانت المنظمات تتخذ قرارات دون الحصول على معلومات كافية بسبب بعض المعوقات مثل الجهد والوقت التي تحتاجها عملية جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وهي معوقات أمكن التغلب عليها «بالعقل الالكتروني» بسبب قدرته الخارقة على جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها لاستعمالها عند الحاجة وهي عملية لو تركت للجهود البشرية لأخذت الكثير من الوقت والجهد والتكلفة، وقد تستمر لشهور وربما لسنوات دون الوصول الى نفس الدقة في النتائج التي يقدم لنا بها هذا الجهاز خدماته

1- Bertram Colbert, "The Management Information System" Management Services, Vol. 4, No. 5 (September-Oct. 1967), p. 16.

2 - Robert Murdik and Joel Ross, Information System for Modern Management (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1971) p. 548.

ولقد استخدم العقل الالكتروني في البداية كوسيلة لحفظ المعلومات وللعمليات الحسابية وهي استخدامات مازالت شائعة في كثير من المنظمات غير أن بعض المنظمات الرائدة استطاعت أن تستغل خدمات الكمبيوتر الى أقصى مدى في توفير المعلومات وتحليلها واعتبرت أن الكمبيوتر هو بؤرة النشاط في كل ما يتعلق بنظم المعلومات الادارية .

ومن ناحية أخرى فان دور العقل الالكتروني لا يقتصر على تقديم المعلومات فقط بل انه يمكن أن يساعد المدير في اتخاذ القرارات الروتينية والطارئة عن طريق تحليل هذه المعلومات وتحديد البدائل والمقارنة بينها ثم اختيار الأفضل ويوضح لنا الشكل رقم (٢) كيفية استخدام العقل الالكتروني في جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها

وفي مجال القرارات الروتينية فان العقل الالكتروني قد يستعمل في برمجة عمليات توفير المواد والتأكد من توفرها في المخازن لاستخدامها عند الحاجة، ففي صناعة السيارات مثلا يمكن ومن خلال المعلومات المخزونة في العقل الالكتروني التأكد من وصول جميع أجزاء السيارة من مواقع العمل المختلفة الى موقع التجميع بالكمية المناسبة والوقت المناسب^(١)

1 "A Lot More Computers in Detroit's Future" Business Week, No. 2179 (June 5, 1971), p. 84.

أما في مجال القرارات الطارئة فان مساعدته للادارة تتمثل في قدرته على اعادة خلط المعلومات والبيانات المخزونة وتبويبها وتصنيفها ثم تقديمها للمدير في صورة واضحة ومبسطة، بل ان الجيل الجديد من هذه العقول يستطيع أن يقدم للمدير معلومات في شكل صور أو رسومات بيانية أو خرائط أو نماذج، أو احصائيات من أجل مساعدة المدير للوصول الى القرارات المناسبة، ولعل أهم خدمة يقدمها «العقل» اليوم في مجال القرارات الادارية الطارئة هو مساعدة المدير الفورية وبالأساليب الكمية أو بأسلوب (نماذج التماثل Simulation Model) وهي حالات أو مشاكل مشابهة للمشكلة موضوع القرار⁽¹⁾

غير أن هذه المساعدات العظيمة للعقل الالكتروني في مجال المعلومات الادارية لا تخلو أيضاً من العيوب ولعل أهم هذه العيوب ما يلي:

١ - قد تتوقع الادارة في أحيان كثيرة أن يقوم العقل الالكتروني نفسه بهذه القرارات، متناسية في ذلك أن مهمة هذا العقل هي توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار وليس اتخاذ القرار في حد ذاته، وان هذه المهمة هي أولاً وأخيراً هي مهمة المدير وهي صلب واجباته.

1 Kenneth Shostack and Charles Eddy, "Management by Computer Graphics". Harvard Business Review, Vol. 49, No. 49 (Nov.-Dec. 1971), pp. 52-61.

٢ - وعلى الرغم من أن الافتراض المبرر لاستخدام العقل الإلكتروني هو قدرته الفائقة على تخزين كمية ضخمة من المعلومات الإدارية، إلا أن هذه الميزة قد أصبحت عيباً أيضاً، نظراً لأن هذه المعلومات قد تفيض عن حاجة المدير، وكذلك عن وقته المتوفر للاطلاع عليها، ونادراً ما قد يستطيع المدير أن يرجع لهذه المعلومات الزائدة بسبب عامل الوقت^(١)

٣ - إن الهدف عادة من استخدام العقول الإلكترونية هو إما تخفيض التكاليف أو زيادة حجم الإيرادات، غير أن الاعتماد المتزايد من قبل الإدارة على الكمبيوتر ربما قد يزيد من تكاليف استخدامه، ومن ثم تصبح عملية توفير المعلومات الإدارية عملية مكلفة، وقد لا تكون جميع المعلومات مطلوبة أو ملحة بالنسبة لاتخاذ قرار معين في وقت معين.

٤ - وأخيراً فإن التماذي المفرط في استخدام العقل الإلكتروني في تخزين المعلومات وتحليلها قد يشمل قدرة الأفراد في الإبداع والابتكار والتصرف وكذلك يجعل الإدارة أسيرة هذا العقل، فلو حدث مثلاً أن تعطل هذا العقل أو توقف المسئول عن تشغيله (المبرمج) فقد يربك هذا الإدارة وتضطر لاتخاذ القرار على ضوء معلومات غير دقيقة أو متكاملة.

1 William H. Sihler, "Toward Better Management Control System". California Management Review, Vol. 14, No. 2 (Winter 1971), p. 37.

أساليب اتخاذ القرارات

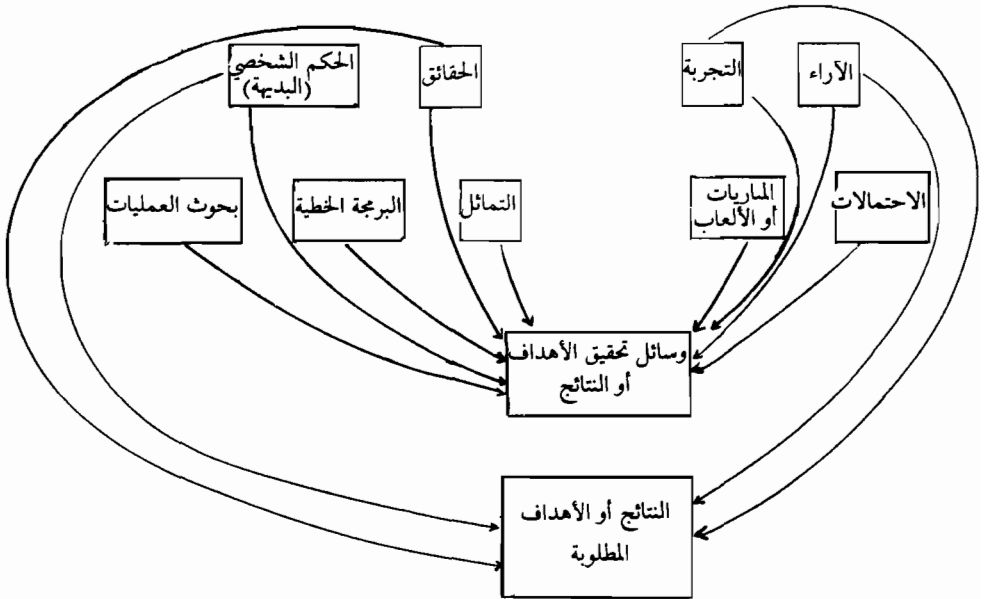
تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الادارية من الأسهل الى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي ازاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل اتخاذ القرارات وتترج بعد ذلك هذه الوسائل في الصعوبة لتصل الى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة كما سنرى فيما بعد.

ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الآخر على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير أيضاً، وعموماً يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة من الأساليب تعتبر أفضل من غيرها يمكن تطبيقها في شتى الظروف بل ان كل ظرف يميل نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، أي أنه بمعنى آخر فان اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على عدة عناصر هي رأي المدير وتقديره للموقف، طبيعة المشكلة، طبيعة الظروف الحاضرة، وكذلك الامكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب

ومن أجل أن نعطي صورة واضحة لأساليب أو وسائل اتخاذ القرارات فاننا سنصنفها الى قسمين: القسم الأول تحت مسمى الأساليب النظرية، والقسم الثاني الأساليب الكمية، ويشمل القسم الأول من الأساليب: الحكم الشخصي للمدير، الحقائق، التجربة،

والآراء الهامة، أما القسم الثاني فيشمل: أدوات بحوث العمليات مثل البرمجة الخطية، التماثل، نظرية المباريات، والاحتمالات وسنكتفي في هذا الجزء باستعراض الأساليب النظرية في اتخاذ القرارات.

وتعتبر الوسائل الأربع الأولى وسائل مساعدة في تحديد الوسائل والنتائج المطلوبة معا، أما الوسائل الخمس الأخيرة فتستخدم كأسلوب مساعد للوصول الى تحقيق الأهداف أي أنه بمعنى آخر بينما يكون استخدام الأساليب الأربعة الأولى لتحديد الأهداف أو النتائج المطلوبة فإن الأساليب الخمسة الأخيرة تستخدم لتحديد الطرق التي توصل لتحقيق الأهداف ويمك توضح ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم (٢) يوضح أساليب اتخاذ القرارات وعلاقتها بالوسائل والنتائج

المطلوبة المصدر: Terry, Op. cit., p. 133.

وكما يتضح من الشكل (١) فان الأساليب الأربعة الأولى - وهي : الآراء، التجربة، الحقائق، والحكم الشخصي للمدير (البديهية) - يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الأهداف أو النتائج، وكذلك في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف، أما الأساليب الخمسة الأخرى - وهي: الاحتمالات، المباريات أو الألعاب، التماثل، البرمجة الخطية، وبحوث العمليات - فيمكن استخدامها في القرارات الادارية الخاصة بتحديد الوسائل الموصلة لتحقيق النتائج أو الأهداف المطلوبة

الأساليب النظرية أو غير الكمية

١ - الحكم الشخصي أو البديهية Intuition

ان المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظرة المدير للأمور وتقديره والتي تبني عادة على أسس شخصية غير موضوعية، وتنطلق من التكوين النفسي، والأفضلية، والتأثر بمجريات الأحداث، والمدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة انما يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة، وقد لا تكون كل القرارات التي يتخذها المدير باستخدام هذا الأسلوب من طبيعة واحدة، ولكن قد يلاحظ وجود نمط معين أو صفة مشتركة لكل القرارات التي يتخذها المدير من هذا النوع

ويعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية نظراً لأنه أسلوب غير علمي قياساً بالأساليب الأخرى وخاصة الأساليب الكمية، ولعل دواعي استخدام هذا الأسلوب هو طبيعة واختلاف المشاكل والمواقف التي يتعرض لها المدير وخاصة المواقف الانسانية المتمثلة في قياس الاحتياجات والعواطف الانسانية، ولهذا الأسلوب مزايا ومساوئ يمكن تلخيصها على النحو التالي:^(١)

المزايا وتشتمل:

- ١ - الوصول الى قرار في أقصر وقت ممكن.
- ٢ - فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود.
- ٣ - استغلال المقدرة الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين.

العيوب وتشتمل:

- ١ - قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب.
- ٢ - قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار
- ٣ - قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ننظر اليها

٢ - الحقائق: Facts

وتعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، والقول بأن (القرارات لا بد أن تستند على الحقائق)، هو قول شائع ومقبول،

1 Ibid., p. 131.

وحيث تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية، غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند اتخاذ القرار في كل وقت يجب فيه اتخاذ قرار ازاء موقف أو مشكلة معينة، الأمر الذي قد يؤدي أحياناً بالمدير الى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة، وحتى لو توفرت الحقائق فإن اختيار الصالح فيها لاعتماده في اتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي والقدرة على التصرف من قبل متخذ القرار.

ان اعتماد الحقائق والمعلومات المتوفرة عن الانتاج والبيع والرقابة يساعد بلا شك المديرين على اتخاذ القرارات في هذه المجالات، ولكن على المدير أيضاً أن يستخدم حكمه الشخصي وتقديره للأمور بالاضافة الى هذه الحقائق

٣ - التجربة : Experience

تمثل التجارب السابقة مصدراً مهماً يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات اذ مما لاشك فيه أن هناك كثيراً من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة، فاذا كانت تلك القرارات قد أدت الى نتائج طيبة فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية، وعلى سبيل المثال لو أن أحدنا في موضع لاتخاذ قرار بشراء سيارة معينة فانه بلاشك قد يعود لتجاربه السابقة في هذا المضمار، وقد يجد بالتالي أنه من خلال تجاربه يجذب شراء نوع معين من السيارات دون غيره.

وإذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياساً جيداً لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار، فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما، وعلى ذلك فإن على المدير ألا يتقيد فقط بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات بل لا بد أيضاً أن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للأمور، فقد تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهرياً ولكنها تحمل في طياتها عناصر جيدة تحتاج الى وسائل إضافية بجانب التجربة عند اتخاذ قرار بحلها أو علاجها

٤ - الآراء . Considered Opinions

يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يجابهه المدير، ومن هذا المنطلق قد يقوم بعرض قراره المبدئي على زملائه في العمل لأخذ وجهة نظرهم ازاءه حول اقراره أو تعديله أو حتى صرف النظر عنه، وحتى يتم الوصول الى القرار الأنسب فان العملية قد تتطلب الاستعانة بالعديد من البيانات والاحصائيات لاستخراج المناسب منها الذي يمكن الاستعانة به والاستناد اليه في اتخاذ القرار.

ان الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على أي حال أسلوباً أفضل في اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية.